

**Aplicaciones en tecnologías  
de información y comunicación en  
apoyo al desarrollo municipal y  
local en Bolivia**

***Enlared Municipal***  
**www.enlared.org.bo**

**INFORME FINAL**

Preparado para la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos

24 febrero 2003

Asociación Internacional para Administración de Ciudades y Condados (ICMA)

Número de contrato: LAG-I-00-99-00008-00, Task Order 810

## TABLA DE CONTENIDOS

Resultados planteados y logrados 2001-2001.....	3
Objetivo estratégico 1.....	3
Resultado 1.1 e Indicador 1.....	4
Resultado 1.1 e Indicador 2.....	5
Resultado 1.2 e Indicador 1.....	6
Resultado 1.3 e Indicador 1 a.....	7
Resultado 1.3 e Indicador 1 b.....	8
Resultado 1.4 e Indicador 1.....	9
Objetivo estratégico 2.....	10
Resultado 2.1 e Indicador 1.....	10
Objetivo estratégico 3.....	11
Resultado 3.1 e Indicador 1.....	11
Resultado 3.1 e Indicador 2.....	12
Líneas de Base de Actividades y Avance 2001-2002.....	13
Líneas de Base de Productos 2001-2002.....	15
Lecciones Aprendidas.....	16
Propuesta de Readecuación de Términos de Referencia.....	17
Anexo I: Modificación de Términos de Referencia.....	22

## **RESULTADOS PLANTEADOS Y LOGRADOS 2001-2002**

**OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1:** La creación de una plataforma sostenible de servicios electrónicos de información, que puede generar y administrar servicios e información útil y estratégica para ayudar a los municipios afiliados a responder mejor a las necesidades y demandas de sus ciudadanos.

**Indicador 1:** La Plataforma de Servicios Electrónicos (PSE) fue trabajada atendiendo la demanda y necesidades de las contrapartes del proyecto, sectores involucrados con el quehacer municipal y del Sistema Asociativo Municipal Boliviano. Una vez recolectada esta información, se trabajó en la creación de la Plataforma, atendiendo además a las posibilidades tecnológicas ofrecidas por la empresa chilena STI Soluciona. En el mes de agosto de 2001, la PSE fue poblada de contenidos, se desarrollaron sus servicios y fue lanzada al aire oficialmente bajo el nombre de Enlared Municipal ([www.enlared.org.bo](http://www.enlared.org.bo)).

Para el correcto funcionamiento de la Plataforma, las contrapartes del proyecto recibieron apoyo tanto en infraestructura tecnológica como en capacitación y asesoramiento de sus técnicos. Cada contraparte recibió materiales multimedia para la difusión del portal y sus servicios en sus municipios. El portal y sus servicios fue presentado e implementado en cada una de las asociaciones municipales y se diseñó una estrategia diferenciada en base al plan de sostenibilidad integral del proyecto.

## RESULTADO 1.1 & INDICADOR 1

<p><b>Resultado 1.1:</b> Una plataforma de servicios electrónica diseñada y desarrollada en cooperación con AMT, AMDECRUZ, AMDECH, ACOBOL, FAM y la Mancomunidad de la Gran Chiquitanía (MMGCH)</p>	<p><b>Indicador No1:</b> Desarrollo de planes específicos para servicios y recursos electrónicos especializados, que son <u>designados, validados e implementados</u> en cooperación con la Mancomunidad de la Gran Chiquitanía, AMDECRUZ, AMDECH, ACOBOL y FAM Bolivia, incluyendo la subsiguiente adaptación de contenidos nuevos y existentes en formatos electrónicos diversos.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Salida / Productos PLANIFICADOS	Salida / Productos LOGRADOS 2001-2002	Logros ADICIONALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Guía electrónica (webs, correos, sitios de interés)</li> <li>⊖ Publicación de instrumentos de gestión</li> <li>⊖ Compendios de legislación</li> <li>⊖ Espacio de FAQs</li> <li>⊖ Campaña de beneficios del uso del portal</li> <li>⊖ Sitios Web desarrollados y disponibles en Internet para la MGCH, AMDECRUZ, AMT, AMDECH y ACOBOL para el mes 12 en función al cumplimiento de las actividades asignadas a ellos para el portal.</li> </ul>	<p>Organizada en tres áreas (capacitación, gestión e institución municipal y servicios de información), provee los siguientes recursos:</p> <p>Manuales, guías, y ejemplos de instrumentos de gestión.</p> <p>Legislación municipal, nacional e internacional, análisis comparado y comentarios legales.</p> <p>Espacios de preguntas frecuentes funcionando.</p> <p>Sitios Web de todas las asociaciones departamentales de municipios, ACOBOL y MMGCH.</p>	<p>El portal se presenta en todos los departamentos del país (no sólo en las regiones de las contrapartes).</p> <p>Se difunden los beneficios de Enlared en eventos de ACOBOL, la FAM las Asociaciones Departamentales (AADD) Mancomunidades, el DDPC y de municipios.</p> <p>Se han construido además sitios Web de municipios elaborados por las contrapartes (Porongo, Cotoca, El Alto, Puerto Suárez).</p>

## RESULTADO 1.1 & INDICADOR 2

Siempre en base a la demanda de contrapartes y usuarios de Enlared Municipal, los servicios electrónicos ofrecidos se desarrollaron en base a la interactividad de la comunidad municipal. De esta forma, ICMA Bolivia creó espacios de discusión y de información que funcionaron desde el lanzamiento del Portal. Dentro de estos espacios, se desarrollaron Foros y Encuestas sobre temas coyunturales de la actividad municipal y se abrieron sitios Web específicos de eventos que permitieron el debate posterior sobre las conclusiones de los mismos. Se elaboraron además otros productos que sirvieron a estos fines. En cuanto a la difusión de información, Enlared se convirtió en el canal de difusión del Boletín de la FAM a través de las cuentas de correo enlared.org.bo. La plataforma incorporó además la legislación municipal vigente y paquetes de información según la demanda.

<p><u>Resultado 1.1:</u> Una plataforma de servicios electrónica diseñada y desarrollada en cooperación con AMT, AMDECRUZ, AMDECH, ACOBOL; FAM y la Mancomunidad de la Gran Chiquitanía (MMGCH)</p>	<p><u>Indicador No. 2:</u> Formatos apropiados, óptimos y mecanismos electrónicos identificados para la creación de espacios de discusión donde se introduzcan categorías como gestión municipal, legislación, desarrollo económico y participación ciudadana.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Salida / Productos PLANIFICADOS	Salida / Productos LOGRADOS 2001-2002	Logros ADICIONALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Discusión virtual</li> <li>⊖ Temas manejados por listas de correo y pizarrones electrónicos sobre reforma y participación política.</li> <li>⊖ Información y asesoría electrónica</li> <li>⊖ Mural político</li> <li>⊖ Publicación de plataformas electorales</li> <li>⊖ Espacio de información (política, económica y social)</li> <li>⊖ Tribuna libre</li> </ul>	<p>Se han enviado 16 ediciones del Boletín de la FAM en un lista de interés que incluye más de 1000 cuentas electrónicas que corresponden a la cooperación internacional, el gobierno nacional, instituciones descentralizadas vinculadas, AADD, organizaciones municipalistas nacionales e internacionales.</p> <p>El Foro funciona como espacio de discusión especializada y ha realizado más de 10 discusiones con temáticas específicas (transporte municipal, violencia de género, mancomunidades y su papel, y otros).</p> <p>Se ha establecido un espacio de discusión política (derechos ciudadanos y voto).</p> <p>Se han establecido los servicios de asesoramiento en las siguientes áreas : Jurídica, Ambiental y de Género.</p>	<p>Se ha elaborado un producto digital con información de los programas y ofertas electorales de los Partidos Políticos. Presenta información seleccionada en materia de tecnologías de información y propuesta municipal. Proporciona además la lista completa de candidatos. Permite la discusión y el análisis de la predilección mediante votación en línea.</p>

## RESULTADO 1.2 & INDICADOR 1

En el marco de ofrecer recursos electrónicos que satisfagan las necesidades de las contrapartes del proyecto, se estudió con cada asociación municipal los requerimientos y posibilidades de la Plataforma. Los productos resultantes de este análisis y que fueron incorporados al portal, fueron pizarrones electrónicos, agendas institucionales, calendarios, etc. Con la puesta en marcha de algunos de los productos, se determinó que los usuarios no respondían a las condiciones necesarias para su funcionamiento óptimo; fue el caso, por ejemplo, del catálogo de licitaciones y proveedores, producto insostenible por la falta de capacidad de las mismas contrapartes para acceder a la información requerida. Una vez evaluados los productos sostenibles se mejoraron y en caso de éstos ser inviables, se sustituyeron por alternativas más eficaces.

<p><u>Resultado 1.2:</u> Una plataforma de servicios electrónicos instalada y operando/ incorporación plena de las tres asociaciones departamentales de municipios de Santa Cruz, Tarija y Chuquisaca y de la Mancomunidad de la gran Chiquitania, ACOBOL y FAM.</p>	<p><u>Indicador No. 1:</u> Conjunto de recursos electrónicos incorporados al portal y adaptados para satisfacer los requerimientos prioritarios de la Mancomunidad de la Gran Chiquitania, AMDECRUZ, AMT, AMDECH, ACOBOL y FAM-Bolivia.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Salida / Productos PLANIFICADOS	Salida / Productos LOGRADOS 2001-2002	Logros ADICIONALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Agenda institucional por contraparte.</li> <li>⊖ Publicación de instrumentos de gestión.</li> <li>⊖ Espacio electrónico para control social.</li> <li>⊖ Pizarrón de consulta y opinión Guía electrónica (webs, correos, sitios de interés).</li> <li>⊖ Catálogo de licitaciones/registro de proveedores.</li> <li>⊖ Publicación de formularios con formatos para la gestión municipal.</li> <li>⊖ Consultas electrónicas a cerca de temas fiscales y tributarios.</li> <li>⊖ Calendario tributario.</li> <li>⊖ Publicación de formularios con formatos para gestión municipal.</li> <li>⊖ Compendios de legislación.</li> <li>⊖ Paquetes multimedia (off-line) de capacitación.</li> </ul>	<p>Se han introducido agendas institucionales de aquellas contrapartes que proporcionan la información.</p> <p>Se ha establecido en el portal el pizarrón que es un espacio de opinión y consulta.</p> <p>Se introdujo información para el catálogo de licitaciones y registro de proveedores. Después de 1 año de funcionamiento se inhabilita el espacio y se empieza a trabajar el Proyecto Piloto de Compras Menores Electrónicas.</p> <p>Se introduce información para capacitación y enlaces a sitios educativos.</p> <p>Se introducen calendarios de información municipal (tributaria, de presentación de informes, Planes Operativos Anuales {POAs} y otros).</p> <p>Primer Encuentro Multisectorial de Internet con auspicio de la MMGCH en Puerto Suárez con la participación de las Fuerzas Armadas, empresa privada, sociedad civil y autoridades de municipios.</p> <p>Se ha producido y puesto en línea y off-line materiales de autoaprendizaje para la provisión de información en la PSE (corresponsales para el uso del Real Info)</p>	<p>Integrando actividades relativas a la sostenibilidad financiera, proporcionando información de capacitación y utilizando la red del Sistema Asociativo Enlared es contratada para difundir la realización de un Curso en Gobernabilidad Municipal financiado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) y que es llevado adelante por la Universidad de George Washington y la UNIVALLE de Bolivia.</p>

## RESULTADO 1.3 & INDICADOR 1ª

Las actividades realizadas por ICMA en función a cubrir los gastos de operaciones de Enlared Municipal se reflejaron en dos direcciones. Por un lado los ingresos obtenidos por servicios prestados y establecidos en el Plan de Negocios y, por otro lado, las ganancias generadas por intercambio de servicios y alianzas estratégicas.

Para cumplir los objetivos, ICMA realizó un Plan de Negocios y Mercadeo que fue explicado y analizado con cada una de las contrapartes y que comprendió diferentes supuestos de cumplimiento. En el primer punto, cabe destacar que tanto ICMA como las contrapartes vendieron publicidad a diferentes empresas y servicios a distintos organismos internacionales y empresarios. En el segundo punto, se intercambiaron servicios con medios de comunicación y otras entidades.

<p><b>Resultado 1.3:</b> Financiamiento sustentable para las operaciones del portal electrónico con una cobertura gradual del 100% de los costos después de finalizado el proyecto de 22 meses</p>	<p><b>Indicador No. 1a:</b> Las proyecciones para el año 1 y 2 (parcial) llenan los requisitos mínimos para la generación inicial de ingresos. Adopción de un Plan de Negocios antes de concluir el proyecto, que cubra por lo menos 2 años, incluyendo las proyecciones iniciales y la cobertura de costos recurrentes. Las actividades de un Plan de Mercadeo han sido ejecutadas con éxito.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Salida / Productos PLANIFICADOS	Salida / Productos LOGRADOS 2001-2002	Logros ADICIONALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Grupo inicial de servicios establecidos y disponibles vía Internet y otros formatos electrónicos.</li> <li>⊖ Plan de Mercadeo para los servicios del portal desarrollado como un recurso clave que ilustra y provee de guías concretas.</li> </ul>	<p>El Plan de Negocios establece como producto principal de venta la imagen (alianzas estratégicas con el sector privado y publicidad). En situación suplementaria Enlared propone venta de servicios de información y eventos especiales para la promoción y difusión de aplicaciones tecnológicas.</p> <p>El Plan de Mercadeo es desarrollado exitosamente en función de escasos recursos financieros destinados.</p> <p>Se ha obtenido a través de la labor del equipo central de Enlared ingresos en efectivo por ventas de servicios, asesoramiento, consultorías y otros alrededor del 10% de ingresos previstos. Al cual debe sumarse entre un 38 y 43% por ingresos por intercambio y canje de servicios. Correspondiendo al escenario 2 del Plan de Negocios (recuperación según supuestos del 50%).</p>	<p>Se ha producido material de papelería (volantes, afiches, trípticos). Campañas en medios masivos como TV y radio de cobertura nacional, departamental y local (jingles y spots). Se ha producido material de promoción (llaveros, pads y otros).</p> <p>La FAM presenta el portal en eventos internacionales (Colombia, México y otros)</p> <p>Enlared ayudó con la organización de la reunión de Ministros y Autoridades de Alto Nivel Responsables de Políticas de Descentralización, Gobierno Local y Participación Ciudadana a nivel Municipal del hemisferio convocada por la OEA.</p>

### RESULTADO 1.3 & INDICADOR 1b

El indicador 1b de este resultado no fue planteado en el Plan de Mercadeo teniendo en cuenta que las propias Asociaciones de Municipios se enfrentan a un mínimo nivel de recaudación de parte de sus municipalidades asociadas. Por otra parte, fue prioritario establecer que los servicios ofrecidos por el Portal deben ser primero difundidos y usados para poder luego realizar un cobro de ellos. Dentro de lo que ICMA Bolivia entiende por sostenibilidad, se comprende primero la sostenibilidad de los servicios y herramientas desarrolladas.

De esta forma, Enlared no ha recibido pagos por suscripción de usuarios y la política asumida por la FAM fue la de subvencionar el servicio a municipios, mancomunidades y asociaciones departamentales de las contrapartes (primer año) y a aquellos interesados de manera manifiesta en trabajar con el portal (segundo año).

<u>Resultado 1.3:</u> Financiamiento sustentable para las operaciones del portal electrónico con una cobertura gradual del 100% de los costos después de finalizado el proyecto de 22 meses	<u>Indicador No 1b:</u> Número de Municipalidades y otros clientes que pagan suscripciones para el acceso a la plataforma.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Salida / Productos PLANIFICADOS</b>	<b>Salida / Productos LOGRADOS 2001-2002</b>	<b>Logros ADICIONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Un plan de contactos que tenga como meta cubrir el número de municipalidades identificadas por cada una de las Asociaciones Municipales como universo inicial.</li> <li>⊖ Un registro de proveedores de servicios municipales y de suministros.</li> <li>⊖ Actividades promocionales conducidos en colaboración con las Asociaciones de Municipios que conforman la plataforma de servicios electrónicos.</li> </ul>	<p>Se realiza mercadeo directo en eventos, talleres, seminarios, cursos y reuniones municipales para promover el uso y los beneficios de Enlared. Cada presentación es realizada conforme a las particularidades de la AADD Municipal y la región.</p>	<p>ICMA Bolivia, mediante el Portal Enlared Municipal y mediante fondos de USAID, fortalece a las contrapartes del proyecto pertenecientes al Sistema Asociativo Municipal proporcionando donaciones, equipos de computación, y cubrir los gastos de comunicaciones y de salarios de técnicos en cada contraparte.</p>

## RESULTADO 1.4 & INDICADOR 1

Desde que fuera lanzado el Portal municipal, FAM y ACOBOL tomaron la iniciativa para usar la plataforma en algunas de sus actividades. Tal fue el caso de diferentes foros en los que ambas Asociaciones y sus afiliados participaron de moderadores. Además, Enlared, FAM y ACOBOL participaron conjuntamente en otras iniciativas paralelas de cara al desarrollo de los municipios de Bolivia.

<p><b>Resultado 1.4:</b> Municipalidades y las mujeres concejales, a través de FAM-Bolivia y ACOBOL respectivamente, tendrán una mayor participación a nivel nacional en lo referente a la participación ciudadana y discusión de la problemática de género.</p>	<p><b>Indicador No. 1:</b> Una serie de iniciativas paralelas desarrolladas y lanzadas por FAM-Bolivia y/o ACOBOL a través del uso de diversos medios electrónicos con la participación de actores locales vinculados a los procesos de gestión municipal con menos visibilidad o trayectoria de participación, en municipios de Tarija, Santa Cruz, Chuquisaca, o bien, las Concejalas afiliadas a ACOBOL fuera de estos departamentos.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Salida / Productos PLANIFICADOS	Salida / Productos LOGRADOS 2001-2002	Logros ADICIONALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Dos iniciativas políticas a nivel nacional desarrolladas por FAM-Bolivia y/o ACOBOL utilizando medios electrónicos con la participación de al menos 25% de las municipalidades de Tarija, Santa Cruz y Chuquisaca y 10% de las mujeres concejales que no pertenecen a estos departamentos.</li> <li>⊖ Iniciativas diversas desarrolladas utilizando varios recursos electrónicos y luego entregados a “cajas de resonancia” creíbles y legítimas tales como prensa escrita y medios electrónicos, foros de discusión y otras declaraciones a la opinión pública.</li> </ul>	<p>Con la FAM se han trabajado diferentes foros de discusión. Con ACOBOL, en el mes de diciembre del 2001 se inició un foro de discusión en el Portal a cerca del papel del “machismo en la democracia municipal”, a partir de experiencia de maltrato a concejales en municipios.</p> <p>Se apoya e impulsa la iniciativa de jóvenes contra la pobreza, capacitándolos y proporcionándoles casillas electrónicas y un sitio Web de información. Para contribuir al cumplimiento de las políticas públicas referidas al gasto e inversión se han producido nuevas aplicaciones digitales para el seguimiento y control de los recursos de coparticipación tributaria y de alivio a la deuda por municipio.</p>	<p>Impulso y fortalecimiento de las iniciativas de Tecnologías de Información (TI) en Bolivia, tales como las desarrolladas por Gobierno Digital del PRONAGOB y de FUNDETIC.</p>

**OBJETIVO ESTRATEGICO N° 2:** La Mancomunidad de la Gran Chiquitanía tiene mejor capacidad para identificar y atender a los municipios mediante el uso y apoyo activo de una base de datos, que monitorea el desempeño municipal en áreas claves (indicadores a ser definidos en el proceso de planificación del trabajo) establecidas bajo la base de datos.

### RESULTADO 2.1 & INDICADOR 1

Conforme a la propuesta de modificación de los Términos de Referencia planteados en Plan de Trabajo 2002 del 5 de marzo del 2002, este resultado no fue considerado para su cumplimiento (ver modificación de Términos de Referencia en el Plan de Trabajo).

<p><u>Resultado 2.1:</u> La Mancomunidad de la Gran Chiquitania ha diseñado y puesto en marcha un sistema de información que le permite un contacto fluido y actualizado con respecto la gestión municipal en 9 de 14 municipios.</p>	<p><u>Indicador No. 1:</u> La Mancomunidad fortalece su plan de trabajo anual identificando actividades dirigidas a un grupo piloto de sus municipios. Las mejores prácticas y los enfoques innovadores son documentados, analizados y presentados con base en la información derivada de los recursos electrónicos provistos por la plataforma.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Salida / Productos PLANIFICADOS	Salida / Productos LOGRADOS 2001-2002	Logros ADICIONALES
<p>⊖ Un sistema capaz de registrar el avance de la gestión municipal en relación con los distintos planes operativos de los municipios y, asimismo, recogiendo información en los distintos entornos de participación ciudadana al nivel local.</p>	<p>No corresponde (NC)</p>	<p>NC</p>

**OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3:** Una serie de lecciones aprendidas, pautas y estrategias sobre cómo promover la participación comunal y municipal en el uso de estas herramientas electrónicas en los 6 departamentos no considerados bajo este proyecto.

### RESULTADO 3.1 & INDICADOR 1

Como parte del grupo de contrapartes iniciales AMDECRUZ y la Mancomunidad de Municipios de la Chiquitanía fueron asistidos tanto en infraestructura como en asistencia técnica y capacitación de sus técnicos. Aparte de abrirles sus sitios Web, ICMA Bolivia y estas dos contrapartes participaron en diferentes actividades del departamento para la difusión del Portal y de las potencialidades de los municipios asociados.

<p><b>Resultado 3.1:</b> Grupo de lecciones aprendidas/mejores prácticas, guías y estrategias sobre cómo utilizar la Plataforma de servicios para fortalecer la participación comunitaria, validados y replicados en coordinación con los municipios de la Gran Chiquitanía y AMDECRUZ.</p>	<p><b>Indicador No. 1:</b> Un número significativo de municipios en el departamento de Santa Cruz formalmente adoptan una comunicación efectiva y una estrategia de mercadeo para auspiciar y fortalecer sus capacidades a través del uso de los servicios electrónicos de la plataforma.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Salida / Productos PLANIFICADOS	Salida / Productos LOGRADOS 2001-2002	Logros ADICIONALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Actividades de capacitación y asistencia técnica conducida por un grupo selecto de municipios de Santa Cruz para la ampliación de la base de usuarios.</li> <li>⊖ Servicios tradicionales adaptados o modificados a formatos electrónicos.</li> <li>⊖ Contenidos del portal electrónico que reflejen un aumento en los aportes en la información y otros insumos de un grupo selecto de municipios.</li> <li>⊖ Un investigación sobre la interacción con el registro de proveedores.</li> </ul>	<p>A fin de ampliar la base de usuarios del Portal se lo ha presentado en diferentes tipos de eventos (Feria de Santa Cruz, Feria Municipal en La Paz, Rueda de Negocios en Sucre).</p> <p>El Portal tiene más de 10,000 páginas de información y permanentemente se actualiza y se crea nuevos espacios como: CDteca, eventos, enlaces y otros.</p>	<p>La Mancomunidad Chiquitana utiliza sus cuentas de correo enlared.org.bo para promocionar su artesanía y turismo.</p> <p>Enlared Municipal auspicia el CD de la Mancomunidad Chiquitana.</p>

## RESULTADO 3.1 & INDICADOR 2

Las seis contrapartes del proyecto han introducido el uso de nuevas tecnologías a través de Enlared Municipal. Este uso se vió reflejado mayoritariamente en la comunicación de las Asociaciones con sus municipios a través de correo electrónico . Por otra parte, las contrapartes encontraron un espacio de participación a través de foros, encuestas, y de consulta vía correo electrónico. ICMA Bolivia requirió un tiempo adicional, no previsto en los términos de referencia, para la capacitación de los técnicos de las contrapartes. Cabe resaltar que el conocimiento de tecnología es aún muy bajo en Bolivia.

<p><b>Resultado 3.1:</b> Grupo de lecciones aprendidas/mejores prácticas, guías y estrategias sobre como utilizar la plataforma de servicios para fortalecer la participación comunitaria, validados y replicados en coordinación con los municipios de la Gran Chiquitania y AMDECRUZ.</p>	<p><b>Indicador No. 2:</b> Número de municipalidades en Tarija, Santa Cruz y Chuquisaca, las cuales han adaptado e introducido el uso de las mejores prácticas de tecnología de información y comunicación.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Salida / Productos PLANIFICADOS	Salida / Productos LOGRADOS 2001-2002	Logros ADICIONALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Discusiones electrónicas auspiciadas por la plataforma, sobre las mejores prácticas en el desarrollo municipal/local aplicando nuevas tecnologías.</li> <li>⊖ Manuales de usuarios y otras herramientas educativas sobre los recursos de la plataforma.</li> <li>⊖ Diversas opciones de consultas para los usuarios de la plataforma y los facilitadores institucionales.</li> </ul>	<p>Durante el tiempo de vida del Portal se han realizado más de 15 foros en los cuales han participado en promedio entre 10 y 15 participantes, emitiendo sus opiniones respecto a temáticas como: reforma constitucional, movimiento sin tierra, nuevas tecnologías y desarrollo local, recursos de coparticipación, control social, mancomunidades y su rol y otros. Se han capacitado a todos los técnicos de contrapartes respecto a las herramientas y al uso de la PSE, provisión de información, redacción de notas periodísticas para el Portal de Internet. Se han elaborado guías y manuales.</p>	<p>Se han elaborado sitios para presentar casi en tiempo real actividades como seminarios, cursos o talleres. Bajo esa modalidad se ha trabajado con las Asociaciones Departamentales (candidatos uninominales responden organizado por AMDEPAZ, ACOBOL y el propio DDPC {Taller de Gestión en Salud, por ejemplo}).</p>

## LINEAS DE BASE DE ACTIVIDADES Y AVANCE 2001-2002

TEMA	DESCRIPCIÓN
<b>Actividades Centrales del Proyecto</b>	<p><b>Enero – Diciembre 2001</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo y aprobación del <b>Plan de Trabajo 2001</b> (I Trimestre)</li> <li>▪ <b>Desarrollo digital</b> para el Portal conforme al Plan de Trabajo 2001 (I Trimestre)</li> <li>▪ Campaña de <b>Difusión Masiva</b>, informando sobre el lanzamiento del Portal (III Trimestre)</li> <li>▪ <b>Lanzamiento oficial</b> del Portal (III Trimestre, 16/08/2001)</li> <li>▪ <b>Consolidación de los contenidos</b> dentro del Portal (III Trimestre.)</li> </ul>
<b>Actividades Específicas del Avance</b>	<p><b>Enero – Diciembre 2001</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de los requisitos tecnológicos del proyecto (I Trimestre, 03/2001)</li> <li>2. Selección de la oficina, adquisición de mobiliario y suministros y logística de arranque de actividades (I Trimestre)</li> <li>3. Selección y contratación del personal boliviano (I Trimestre)</li> <li>4. Desarrollo y aprobación del Plan de Trabajo (I Trimestre)</li> <li>5. Identificación y contratación de coordinadores institucionales (I Trimestre)</li> <li>6. Discusiones con FAM sobre la propiedad y operaciones del Portal (I Trimestre)</li> <li>7. Seminario de capacitación a los técnicos de las contrapartes (17/08/2001)</li> <li>8. Lanzamiento de Enlared Municipal en cada una de las asociaciones municipales contrapartes del proyecto (III Trimestre, 09/2001)</li> <li>9. Puesta en marcha del servidor Internet (III Trimestre)</li> <li>10. Elaboración y puesta en marcha del Plan de Negocios (III Trimestre)</li> <li>11. Consideración de aplicaciones /herramientas electrónicas para el Portal (detalladas en el Plan de Trabajo 2001) en respuesta a necesidades y servicios identificados por cada contraparte institucional (I Trimestre)</li> <li>12. Sesiones de trabajo conjunto y consulta a distancia con STI, S.A. sobre el diseño y diagramación del Portal (I Trimestre)</li> <li>13. Primera Cumbre Multisectorial de Internet, auspiciado por la Mancomunidad de Municipios de la Chiquitanía y la Alcaldía de Puerto Suárez (III Trimestre, 5/10/2001)</li> <li>14. Reunión de Ministros y Autoridades de Alto Nivel responsables de las políticas de descentralización, gobierno local y participación ciudadana (III Trimestre, 07/2001)</li> <li>15. Apertura de cuentas de correo electrónico en el servidor del Portal para cada uno de los municipios miembros de las asociaciones municipales de Santa Cruz, Tarija y Chuquisaca. Asimismo, se abrieron correos para otros municipios, otros usuarios y miembros de las Asociaciones. (III Trimestre)</li> <li>16. Contacto con clientes estratégicos que puedan apoyarlo, con el objetivo de poner en marcha el Plan de Negocios (III Trimestre)</li> <li>17. Incorporación de contenidos del Portal estableciendo además, una rutina con los técnicos de contrapartes para el envío de información y actualización de la misma (III Trimestre)</li> </ol>

TEMA	DESCRIPCIÓN
<p><b>Actividades Centrales del Proyecto</b></p>	<p><b>Enero – Septiembre 2002</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo y aprobación del <b>Plan de Trabajo 2002</b> (V Trimestre, 05/03/2002)</li> <li>▪ Contactos y alianzas estratégicas para la conducción de la <b>subasta en línea</b> (V Trimestre)</li> <li>▪ Poblamiento de <b>nuevos contenidos y servicios</b> en Enlared. (V Trimestre)</li> <li>▪ Apertura del <b>universo de usuarios</b>: Municipios, Asociaciones y Mancomunidades (VI Trimestre)</li> <li>▪ Conformación del <b>Comité Asesor</b> para Enlared Municipal (V trimestre, 21/03/2002)</li> <li>▪ Presencia y Apoyo al Foro sobre Tecnologías – FUNDETIC (VII Trimestre, 07/2002)</li> <li>▪ Firma de un convenio con la Alcaldía de Porongo (Santa Cruz): Proyecto piloto de trámites municipales vía Internet (VII Trimestre)</li> <li>▪ Actividades del aniversario de Enlared (VII Trimestre, 16/08/2002)</li> </ul>
<p><b>Actividades Específicas del Avance</b></p>	<p><b>Enero – Septiembre 2002</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Primer Taller Nacional de Evaluación de Enlared Municipal (V Trimestre)</li> <li>2. Preparación del escenario adecuado para la implementación de la subasta en línea (V Trimestre, 03/2002)</li> <li>3. Reconfiguración de los servidores Web y de correo electrónico con el fin de mejorar servicio al usuario y solucionar limitaciones técnicas (V Trimestre)</li> <li>4. Convenios con diferentes sectores y negociación para la conducción de la subasta en línea (VI Trimestre)</li> <li>5. Incorporación de nuevos contenidos y aplicaciones digitales: (1) Mini-sitio sobre las elecciones presidenciales; (2) Curso interactivo sobre Real Info y (3) Construcción de CDteca con recopilación de CDs de interés para usuarios de la Enlared (VI Trimestre)</li> <li>6. Trabajo inicial en el manejo de la nueva plataforma de G-Central (VI Trimestre)</li> <li>7. Intercambios con el Ministerio de Desarrollo Municipal: Enlared será el único Portal de Internet para los municipios del país (VII Trimestre)</li> <li>8. Actividades de fortalecimiento de la relación entre la FAM y Enlared (VII Trimestre)</li> <li>9. Enlared consolidó la relación con el resto de las asociaciones a través de la prestación de servicios (VII Trimestre)</li> <li>10. Organización de un puesto en la Feria de Exposiciones de Santa Cruz - FEXPO (VII Trimestre)</li> <li>11. Presentación del proyecto al embajador de EEUU (VI Trimestre 18/04/2002)</li> </ol>

## LINEAS DE BASE DE PRODUCTOS 2001-2002

TEMA	DESCRIPCIÓN
<p><b>Productos Enero – Diciembre 2001</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Aplicaciones/herramientas</b> electrónicas para el Portal detalladas en el Plan de Trabajo 2001 (I Trimestre)</li> <li>2. <b>Campaña de difusión masiva</b>, informando sobre el lanzamiento del Portal (III Trimestre)</li> <li>3. <b>Lanzamiento</b> oficial del Portal (III Trimestre, 16/08/2001)</li> </ol>
<p><b>Productos Enero – Septiembre 2002</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Boletín electrónico de Enlared Municipal (Distribuido vía correo electrónico, V Trimestre)</li> <li>2. PO@ (Propuesta para POA digital, V Trimestre)</li> <li>3. PAI (Propuesta para PAI digital, V Trimestre)</li> <li>4. Subasta electrónica (Propuesta para V Trimestre, 04/2002)</li> <li>5. Creación de Ventanilla de Reclamos (VII Trimestre)</li> <li>6. Desarrollo de diversas aplicaciones y nuevos contenidos digitales: Mini-sitio sobre las elecciones presidenciales; curso interactivo sobre Real Info; construcción de <i>CDteca</i> con recopilación de materiales de interés para usuarios de la Enlared; boletines de la FAM; evaluación de la administración descentralizada del sitio Web con la Mancomunidad de la Gran Chiquitania; reinstalación y reconfiguración del servidor Web (VI &amp; VII Trimestre)</li> </ol>

## LECCIONES APRENDIDAS

TEMA	DESCRIPCIÓN
<p><i>...sobre el desarrollo de las asociaciones su relación con el proyecto</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Existe un desarrollo desigual de cada una de las asociaciones</b> que se manifiesta en diferentes dinámicas, fortalezas y capacidades. Esta heterogeneidad plantea una intervención en cada una de ellas de manera diferenciada.</li> <li>- Es indispensable la concreción de nuevos convenios con otras contrapartes, con el propósito de <b>abrir en lo posible, el universo de socios elegibles al proyecto</b>. Es necesario además replantear los términos de la relación con las contrapartes a fin de asegurar un espectro más amplio de variantes en relación con la asistencia brindada por el proyecto y el rol de sus socios.</li> </ul>
<p><i>...sobre su rol y capacidad de asistencia e intermedio</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su papel presente es esencialmente representativo, <b>sin una capacidad real de realizar esfuerzos sostenibles</b> de asistencia técnica. En este sentido es importante replantear el modelo de intervención técnica e interacción con los actores municipales, que mejor asegure la sostenibilidad y ampliación de sus capacidades en función de la demanda enfrentada por cada asociación;</li> <li>- <b>La intermediación ejercida</b> por las asociaciones de municipios y mancomunidades en relación con entidades gubernamentales, ONGs, proyectos de desarrollo y otras entidades e iniciativas, en muchos casos, <b>es artificial</b> y no responde a la dinámica natural de los municipios. El portal debe contribuir a la inserción y consolidación de esta intermediación;</li> <li>- <b>El personal técnico de las asociaciones no tiene las destrezas requeridas</b> para el desarrollo y mantenimiento del Portal. Por lo tanto las tareas de actualización y ampliación de contenidos siguen centralizadas en el proyecto y por ende, cargadas del lado de la oferta, no de la demanda. El portal debe ser tanto vehículo como promotor del desarrollo profesional en las asociaciones;</li> </ul>
<p><i>...sobre los factores externos al proceso, los resultados y la demanda</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>El proyecto piloto de subasta en línea requerirá de más acciones preparatorias</b>, tanto en lo que toca a su negociación con los sectores gubernamentales competentes, como de difusión y promoción dentro del universo de participantes a nivel local;</li> <li>- El proceso electoral en Bolivia durante el año 2002 fue sin duda un factor crítico en la fluidez y eficacia del intercambio con las asociaciones municipales y la FAM. Es importante mantener presente <b>la vulnerabilidad de las agendas de trabajo de las asociaciones al debate y agitación política</b>, tanto local como nacional.</li> <li>- Los objetivos de Enlared Municipal deben ser definidos con base en los alcances de una posible Fase II del proyecto. Esto es de especial importancia para <b>evitar expectativas incongruentes con el nivel de recursos y los plazos fijados</b> para una siguiente fase de operaciones del Portal.</li> <li>- Los resultados planteados, sus indicadores e hitos de cumplimiento deben <b>mejor reflejar el conocimiento adquirido en la primera fase</b> sobre las condiciones reales que presentan los entornos del desarrollo local en Bolivia;</li> <li>- <b>La demanda</b> registrada hacia el final de la primera fase de operaciones del Portal, <b>supera los recursos humanos y financieros asignados</b> a esta fase. Es necesario por lo tanto considerar con detenimiento la proyección de esta demanda para una segunda fase de ejecución del proyecto;</li> </ul>

## I. PROPUESTA DE READECUACIÓN DE TERMINOS DE REFERENCIA

Proyecto No. 814 ICMA IQC No. OUT-LAG-I-819-99-00008-00

ICMA propone los siguientes cambios a los términos de referencia originales:

### 1.4 CONTENIDO DEL TRABAJO

- Proponemos eliminar el párrafo 4, que empieza con “Bajo el Proyecto, también se realizará una actividad piloto con la Mancomunidad de la Gran Chiquitanía,” así como el párrafo 5 que empieza con “El aporte local de los municipios ....” También se eliminaría el resultado no. 2.

ICMA consideró desde el inicio que el trabajo con las seis contrapartes del Proyecto era parte del Proyecto Piloto Enlared Municipal. Aunque no se trató a la Mancomunidad con la exclusividad prevista en la descripción de los términos de referencia, sí se trabajó con la Mancomunidad y sus municipios en capacitación, difusión de Enlared, y apoyo directo a través de un contrato que permitió a la Mancomunidad comprar equipos, asegurar la conectividad al Internet y comprometer a personal técnico para servir de vínculo entre la Mancomunidad y el Portal. ICMA también hizo un esfuerzo de incluir a las necesidades de conectividad de la Mancomunidad en varias reuniones con entes nacionales del sector de telecomunicación. En cuanto al uso de la Mancomunidad como base de lecciones aprendidas para validar material promocional y mejores prácticas, hemos visto que el nivel de conectividad en la Mancomunidad (como en las demás contrapartes) no es suficiente para utilizar a la Mancomunidad como modelo o mejor práctica para desarrollar estrategias. Por eso vemos necesario eliminar la referencia a la Mancomunidad como Proyecto Piloto, y dejarla como parte del Proyecto al igual que las demás contrapartes mencionadas en los Términos de Referencia iniciales.

El segundo párrafo hace referencia a los municipios dentro de la mancomunidad que, aparte de que no todos puedan aportar el espacio físico, la computadora, la conexión al Internet y un técnico para promover el uso de Enlared, va en contra de nuestro objetivo de primero fortalecer a las asociaciones y a través de ellas a los municipios.

El Resultado No. 2 habla de que al final del Proyecto, la Mancomunidad debe de tener mejor capacidad para identificar y atender a los municipios mediante el uso y apoyo activo de una base de datos. Esta actividad cabe fuera del ámbito de Enlared Municipal y requiere de personal adicional para poder trabajar directamente con la Mancomunidad en la identificación de indicadores de gestión municipal. Además, es una actividad que debe resaltar de la misma Mancomunidad que debe tomar la iniciativa con sus municipios miembros de obtener un consenso sobre los indicadores y la población de la base de datos con resultados concretos de la medición. Enlared podría proporcionar las herramientas para establecer la base de datos y publicarla en Enlared como servicio pero no lo puede hacer sin la colaboración y el esfuerzo intensivo de la Mancomunidad. Por eso recomendamos que ICMA no este asignada una responsabilidad a través de este resultado que no le incumbe.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO #1

- En el resultado 1.1 proponemos añadir actores, tales como los municipios y las mancomunidades y queremos subrayar que la plataforma no solo fue desarrollada en cooperación con los actores citados inicialmente, sino con un grupo más amplio de asociaciones.

Resultado 1.1 revisado: Se ha diseñado y desarrollado una plataforma electrónica - que consta de sitios Web, bibliotecas virtuales, bases de datos, noticias de interés municipal, capacitación y asistencia técnica especializada, seminarios, grupos de discusión virtuales, mejores prácticas, información/asesoría legal especializada, leyes, etc. – en cooperación con **los municipios, mancomunidades, asociaciones de municipios, y la Federación de Asociaciones de Municipios de Bolivia.**

- En el resultado 1.2 queremos resaltar que la plataforma no fue concebida como una red entre tres asociaciones departamentales de municipios, una mancomunidad y ACOBOL y FAM, sino que fue concebida como una red que responde no solo a las necesidades de servicios e información de las contrapartes mencionadas pero también al conjunto de actores municipales y municipalistas del país. En este sentido, hemos eliminado la referencia específica a las contrapartes iniciales.

Resultado 1.2 revisado: Se ha instalado y está funcionando una plataforma de servicios electrónicos (red)

- En el resultado 1.3, consideramos que, debido a factores ajenos al proyecto, tal como el estado de la economía y la falta de una política nacional sobre apoyo al sector de telecomunicación (para mejorar rápidamente la conectividad en el país), entre otros, ICMA ve la necesidad de eliminar la meta del financiamiento de la operación del Portal al 100%. Consideramos que no es factible que a la fecha de conclusión del contrato en vigencia sea logrado el 100% de costos de operación, nuestra experiencia nos indica que debemos ser más conservadores en nuestras estimaciones y creemos necesario ampliar el plazo previsto para el logro de dicha sostenibilidad.

Resultado 1.3 revisado: Se han creado modelos de contenido y financiamiento sostenible para cubrir gradualmente los gastos recurrentes de la plataforma de servicios electrónicos y las necesidades básicas de información después de terminar el Proyecto.

- En relación a los hitos de desempeño proponemos la siguiente modificación:  
***Un comprobante de ingreso hasta el mes 12 y 14 comprobantes de ingreso hasta el mes 21.***
- Bajo el resultado 1.3 proponemos eliminar el indicador #1B, ya que el porcentaje de municipios conectados al Internet es mucho más bajo que se había anticipado, sobretodo en los departamentos de Tarija, Chuquisaca y Santa Cruz. No se puede exigir que los municipios paguen suscripciones de acceso a Enlared cuando no tienen conectividad.
- Bajo el indicador No. 2 del Resultado 1.4, ICMA propone cambiar el indicador de tal manera que refleje mejor la realidad de la falta de conectividad en Bolivia. Por ejemplo, no se puede exigir que el 50% de los municipios de la Mancomunidad de la Gran Chiquitanía, entran y utilizan el Portal cuando ni siquiera el 30% de los municipios tienen conectividad. También proponemos cambiar la unidad de frecuencia con una encuesta que Enlared llevara a cabo con el universo mencionado al final del proyecto.

Indicador #2 revisado: Por lo menos el 50% de los municipios en la Mancomunidad de la Gran Chiquitanía, el 25% de los municipios en 3 de los 9 Departamentos de Bolivia y el 25% de las mujeres concejales ***de los que tienen conectividad***, han entrado en y utilizan la Plataforma de Servicios Electrónicos, y se dieron cuenta de qué manera la plataforma puede abaratar costos en base a relaciones costo-desempeño mejoradas (y/o una mejor gestión municipal o provisión de servicios).

Frecuencia revisada: Una vez, al final del proyecto.

- En la descripción de las tareas críticas del Objetivo Estratégico No. 1, ICMA propone eliminar la frase “el contratista implementará acceso al Internet y la plataforma de tecnología de información,” ya que anteriormente hemos explicado que no es posible asegurar la conexión al Internet para los usuarios de Enlared. También queremos eliminar la ultima frase del párrafo, porque se vió que el “Real Mail” no era una herramienta adecuada para el Portal.

Tareas críticas de Objetivo Estratégico No. 1 revisadas: El Contratista ayudará a la FAM-Bolivia a preparar la plataforma tecnológica; organizar el equipo PSE; diseñar las especificaciones respecto a los requisitos funcionales y gráficos de la plataforma y el contenido, en coordinación estrecha con los municipios seleccionados, la Mancomunidad de la Gran Chiquitanía, AMDECRUZ, AMDECH, AMT, ACOBOL y FAM. El Contratista elaborará un plan de comunicación y mercadeo y una estrategia de financiamiento; evaluará las demandas de información del municipio y los ciudadanos, obtendrá y validará la información; incorporará/cargará bases de datos y hará todas las pruebas necesarias del sitio Web antes de lanzar el programa. Finalmente, el Contratista implementará aplicaciones complementarias, como ser correo electrónico, grupos de discusión, etc., e introducirá servicios adicionales como ser “Real Quest” o “proceso consultativo virtual” necesarios para

la formulación de políticas. ***El contratista implementará servicios relacionados con la compra/venta en línea.***

- ICMA propone eliminar el Objetivo Estratégico No. 2 por las razones señaladas en la primera parte de este documento. El Objetivo Estratégico No. 2 abajo corresponde al Objetivo Estratégico No. 3 de los Términos de Referencia originales.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO #2

**Una serie de lecciones aprendidas, pautas y estrategias sobre cómo promover la participación comunal y municipal en el uso de estas herramientas electrónicas en los 6 departamentos no considerados bajo este proyecto.**

Resultado 2.1: Conjunto definido de lecciones aprendidas/mejores prácticas, pautas y estrategias sobre cómo promover la participación municipal y comunal en el uso de la Plataforma de Servicios Electrónicos en apoyo del desarrollo local y municipal.

Indicador #1: Un número significativo de municipios en los Departamentos de Tarija, Chuquisaca y Santa Cruz y la Mancomunidad de la Gran Chiquitania formalmente adoptan una estrategia adecuada de comunicación/mercadeo para promover la participación municipal y comunal en el uso de la Plataforma de Servicios Electrónicos.

Unidad de Medida: Planes aprobados de comunicación/mercadeo.

Frecuencia: Después de 12 meses de ejecución del proyecto.

Línea Base: 0

Hitos de Desempeño: El 10% de las municipalidades del grupo meta con conectividad adecuada hasta el mes 15. El 20% hasta el mes 18. El 30% hasta el final del proyecto.

Relación con Resultados de la Misión: IR3

Indicador #2: Número de municipalidades en Tarija, Santa Cruz y Chuquisaca, que han adaptado e introducido el uso de las mejores prácticas de la tecnología de información y comunicación.

Unidad de Medida: Registros sobre el uso/sondeos.

Frecuencia: Una vez hasta el mes 12 y otra vez hasta el mes 18.

Línea Base: 0

Hitos de Desempeño: A ser definidos bajo el plan de trabajo anual del contratista.

Relación con Resultados de la Misión: IR3

Tareas críticas de Objetivo Estratégico No. 2: El contratista será el responsable para la réplica de los mejores prácticas en tres asociaciones departamentales de municipios (Santa Cruz, Tarija y Chuquisaca). El personal clave del proyecto, incluyendo el Gerente de Proyecto, será capacitado por el subcontratista en el uso de la PSE en relación con servicios técnicos/de información y en el uso de la tecnología de información para el desarrollo. A su vez, el mismo personal capacitado brindará la mayor parte de la asistencia técnica en los municipios que participan.

- En la última sección de los Términos de Referencia, ICMA propone eliminar la primera frase del último párrafo, ya que la conectividad actual en Bolivia no se limita a la Mancomunidad de la Gran Chiquitanía.

ANEXO 1: MODIFICACION TERMINOS DE REFERENCIA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ORIGINAL	REPLANTEADO
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO #1</b>	<p>La creación de una plataforma sostenible de servicios electrónicos de información, que puede generar y administrar servicios e información útil y estratégica para ayudar a los municipios afiliados a responder mejor a las necesidades y demandas de sus ciudadanos.</p>	<p>La creación de una plataforma sostenible de servicios electrónicos de información, que puede generar y administrar servicios e información útil y estratégica para ayudar a los municipios afiliados a responder mejor a las necesidades y demandas de sus ciudadanos.</p>
	<p><u>Resultado 1.1:</u> Se ha diseñado y desarrollado una plataforma electrónica - que consta de sitios web, bibliotecas virtuales, bases de datos, noticias de interés municipal, capacitación y asistencia técnica especializada, seminarios, grupos de discusión virtuales, mejores prácticas, información/asesoría legal especializada, leyes, etc. – en cooperación con la Mancomunidad de la Gran Chiquitanía, AMDECRUZ, AMT, ACOBOL y FAM.</p>	<p><u>Resultado 1.1:</u> Se ha diseñado y desarrollado una plataforma electrónica - que consta de sitios web, bibliotecas virtuales, bases de datos, noticias de interés municipal, capacitación y asistencia técnica especializada, seminarios, grupos de discusión virtuales, mejores prácticas, información/asesoría legal especializada, leyes, etc. – en cooperación con los municipios, mancomunidades, asociaciones de municipios y la FAM.</p>
	<p><u>Resultado 1.2:</u> Se ha instalado y está funcionando una plataforma de servicios electrónicos (red) en/entre las tres asociaciones departamentales de municipios de Santa Cruz, Tarija y Chuquisaca, la Mancomunidad de la Gran Chiquitanía, ACOBOL y FAM.</p>	<p><u>Resultado 1.2:</u> Se ha instalado y está funcionando una plataforma de servicios electrónicos (red)</p>
	<p><u>Resultado 1.3:</u> Se han creado modelos de contenido y financiamiento sostenible para cubrir gradualmente el 100% de los gastos recurrentes de la PSE y las necesidades básicas de información después de terminar el Proyecto.</p>	<p><u>Resultado 1.3:</u> Se han creado modelos de contenido y financiamiento sostenible para cubrir gradualmente los gastos recurrentes de la plataforma de servicios electrónicos y las necesidades básicas de información después de terminar el Proyecto.</p>
	<p><u>Resultado 1.4:</u> Las municipalidades y las mujeres consejalas, a través de FAM-Bolivia y ACOBOL respectivamente, están participando más activamente en el diseño de políticas de género y descentralización.</p>	<p><u>Resultado 1.4:</u> Las municipalidades, y las mujeres consejalas, a través de las mancomunidades de municipios, FAM-Bolivia y ACOBOL respectivamente, están participando más activamente en el diseño de políticas de género y descentralización.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO #2	La Mancomunidad de la Gran Chiquitanía tiene mejor capacidad para identificar y atender a los municipios mediante el uso y apoyo activo de una base de datos, que monitorea el desempeño municipal en áreas clave (indicadores a ser definidos en el proceso de planificación del trabajo) establecidas bajo la base de datos.	Imposibilidad de ejecutar, por lo tanto se requirió su modificación (ver modificación de términos de referencia).
	<u>Resultado 2.1:</u> La Mancomunidad de la Gran Chiquitanía ha diseñado y puesto en marcha un sistema de información que le permite monitorear el desempeño municipal, y orientar mejor la asistencia técnica y otros servicios.	
OBJETIVO ESTRATÉGICO #3	Una serie de lecciones aprendidas, pautas y estrategias sobre cómo promover la participación comunal y municipal en el uso de estas herramientas electrónicas en los 6 departamentos no considerados bajo este proyecto.	Una serie de lecciones aprendidas, pautas y estrategias sobre cómo promover la participación comunal y municipal en el uso de estas herramientas electrónicas en los 6 departamentos no considerados bajo este proyecto.
	<u>Resultado 3.1:</u> Conjunto definido de lecciones aprendidas/mejores prácticas, pautas y estrategias sobre cómo promover la participación municipal y comunal en el uso de la Plataforma de Servicios Electrónicos en apoyo del desarrollo local y municipal, validados y replicados en coordinación con los municipios de la Gran Chiquitanía y AMDECRUZ.	<u>Resultado 3.1:</u> Conjunto definido de lecciones aprendidas/mejores prácticas, pautas y estrategias sobre cómo promover la participación municipal y comunal en el uso de la PSE en apoyo del desarrollo local y municipal.